



Barcelona / octubre 2009

1r CONGRESO IBEROAMERICANO DE INSTALACIONES DEPORTIVAS Y RECREATIVAS

EVALUACIÓN, COMPARACIÓN Y MEJORA DE LOS SERVICIOS DEPORTIVOS: CÍRCULOS DE COMPARACIÓN INTERMUNICIPAL

Jordi Caveró Buscató
Gerente Servicios de Deportes
Diputación de Barcelona



Introducción

1.- Marco teórico, definiciones y objetivos

2.- Dimensiones y fases

3.- Análisis resultados 2007

Epílogo

Definición deporte

... todo tipo de actividades físicas que, mediante una participación organizada o de otro tipo, tengan por finalidad la expresión o la mejora de la condición física y psíquica, el desarrollo de las relaciones sociales o el logro de resultados en competiciones de todos los niveles

Artículo 2, Carta Europea del Deporte del Consejo de Europa

Diputaciones: competencias

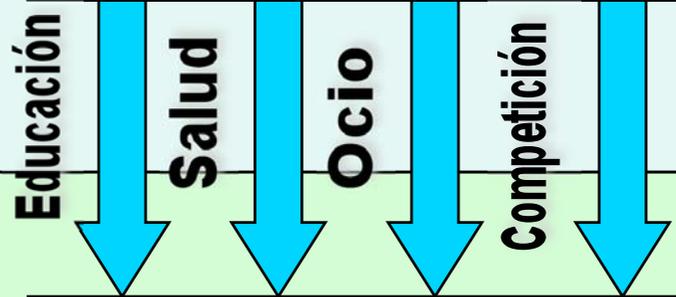
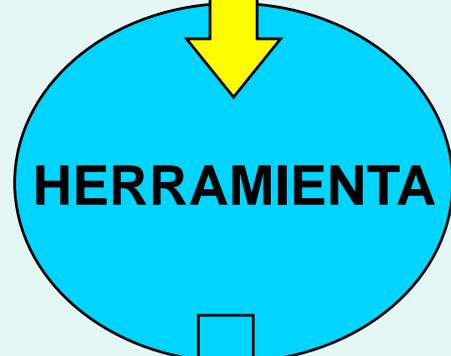
Artículo 36 de la Ley estatal 7/1985, de 2 de abril, reguladora de las bases de régimen local

Establece como competencias propias de las diputaciones:

- La **coordinación de los servicios municipales** entre si para la garantía de la prestación integral y adecuada en la totalidad del territorio provincial de los servicios de competencia municipal
- La **asistencia y cooperación jurídica, económica y técnica a los municipios**, en especial a aquellos que tienen menor capacidad económica y de gestión
- La prestación de **servicios públicos de carácter supramunicipal y supracomarcal**, en su caso.
- Y en general, el **fomento y administración de los intereses peculiares** de la provincia

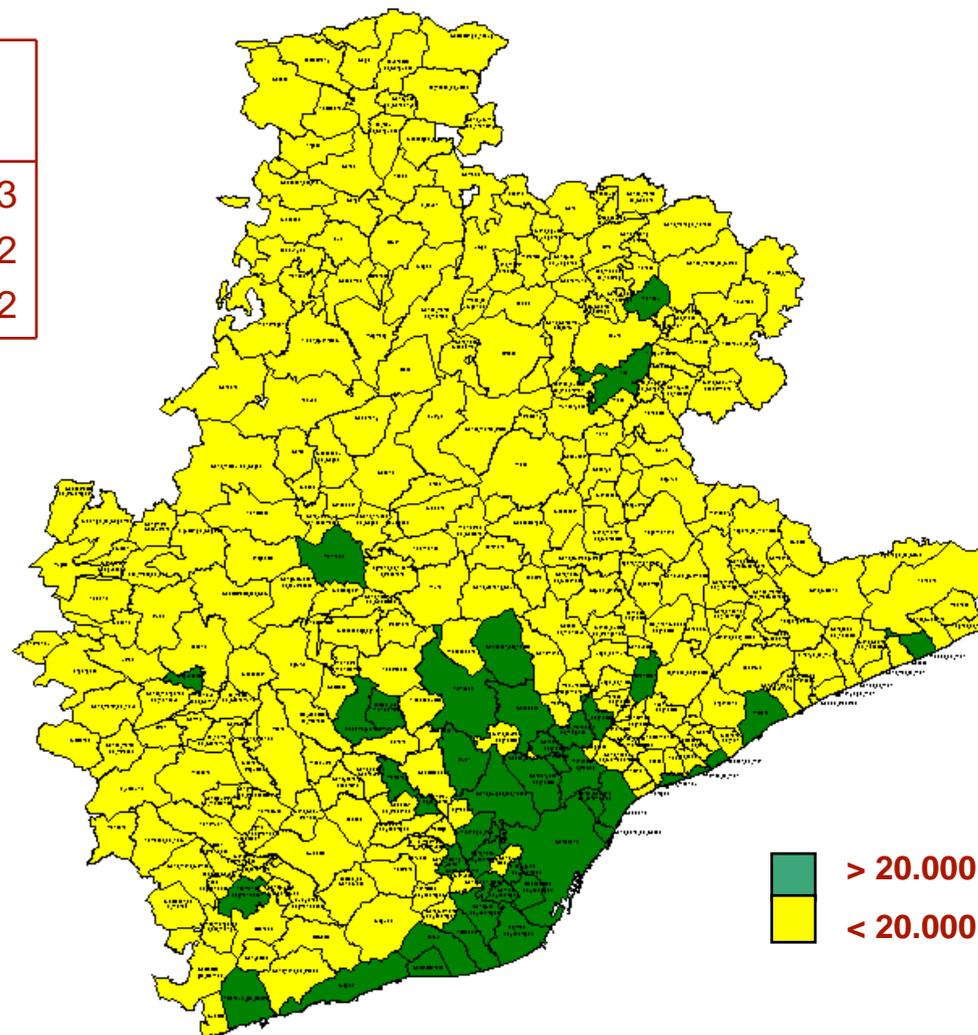
Diputación de Barcelona: misión

Contribuir a la mejora de la **calidad de vida de los ciudadanos/nas** de la provincia mediante el impulso de la práctica físico-deportiva, cooperando con los **entes locales** tanto en el ámbito de las **actividades** deportivas como en el ámbito de los **equipamientos** necesarios para desarrollar estas prácticas, así como en la **innovación** de los servicios deportivos municipales

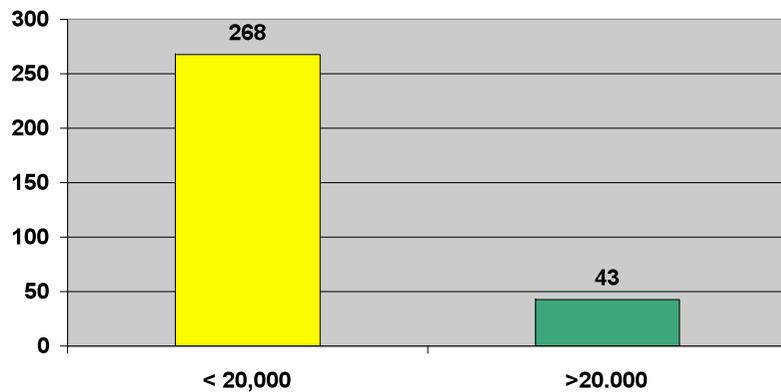


Provincia de Barcelona: municipios y demografía

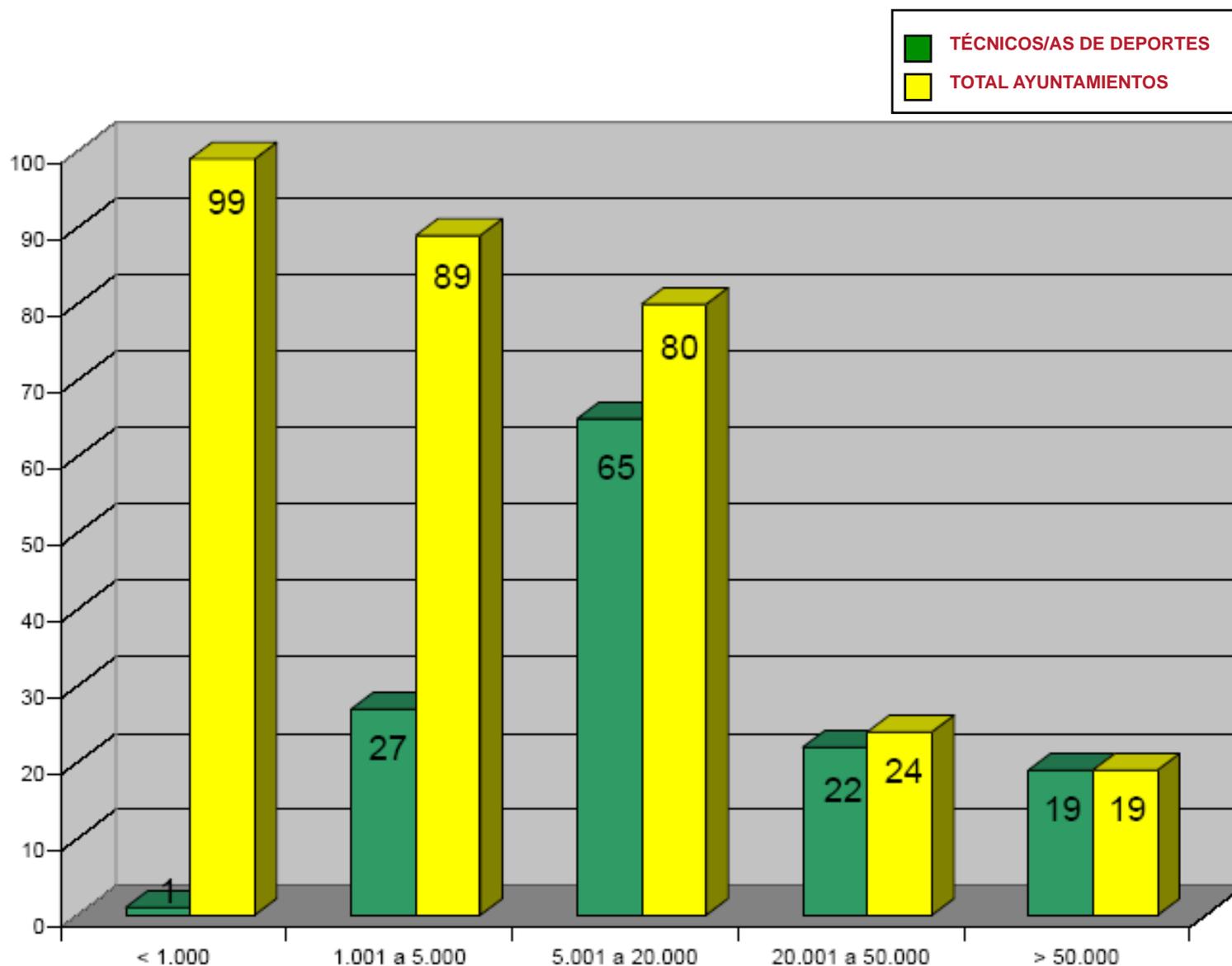
	Area (Km ²)	Número habitantes
Provincia Barcelona	7.719	5.345.603
Cataluña	32.113	7.290.292
España	505.992	45.828.172



Provincia Barcelona: 311 municipios



Provincia de Barcelona: Técnicos de deportes / tramos de población por municipios (2007)



Hábitos físico-deportivos municipios provincia de Barcelona

(base de 30 encuestas en municipios de más de 10.000 habitantes de la provincia)

El 49,1% de los ciudadanos de más de 16 años, responden afirmativamente a la pregunta: ¿usted hace deporte?

- **Cuando se pregunta por las actividades físico-deportivas realizadas alguna vez en los últimos 12 meses (correr, ir en bicicleta, caminar, etc.), el porcentaje se incrementa, llegando al 86,4%**
- **El 44,0% realizan actividad físico deportiva con regularidad, una o dos veces por semana. El tiempo medio de dedicación a la práctica físico-deportiva es de 1 hora 30 minutos**
- **Por sexos, son los hombres con un 89,4% quienes hacen más actividad física, el porcentaje de las mujeres es del 83,6%**
- **Las actividades físicas más realizadas son: caminar – como ejercicio físico-, natación recreativa e ir en bicicleta.**
- **La motivación principal para hacer deporte es la diversión (44,5%) seguido por cuestiones de salud (32,0%) y estar en forma (22,1%)**
- **Entre un 30 y un 40% del total de los practicantes realizan su actividad físico-deportiva en las instalaciones deportivas del municipio de residencia**



Competición



Salud



**CARACTER
DEPORTE**



Ocio



Educación

Singularidades instalaciones deportivas

- Aparición de nuevas prácticas deportivas
- Incremento de la práctica y de los colectivos de practicantes
- Fuerte demanda deportiva y social
- Complejidad tecnológica creciente
- Fuerte desgaste: elevada presión de uso
- **Coste elevado: inversión y explotación**
- **Complejidad gestión**
- **Carácter plural: competición, educación, recreación y salud**
- Reconocimiento de la realidad y singularidad deportiva de cada municipio,
-análisis del sistema deportivo municipal-
- Especificidad del proceso de concepción, diseño, construcción y funcionamiento de los equipamientos deportivos

¿Qué son los Círculos de Comparación Intermunicipales?

Los Círculos de Comparación Intermunicipales consisten en una reunión anual de expertos municipales (42 municipios > 10.000 habitantes edición 2008, deportes), de diferentes servicios públicos analizados con la finalidad de:

- **Medir, comparar y evaluar resultados, mediante unos indicadores comunes consensuados.**
- **Formar un grupo de trabajo para intercambiar experiencias.**
- **Impulsar la mejora de los servicios municipales.**

Idea, metodología: Servicio Programación, Diputación de Barcelona

Adaptación e implementación: Gerencia Servicios de Deportes, Diputación de Barcelona

Colaboración: ITIK SL y LLOP SL, consultores deportivos

- **Benchmarking:**

Es el **proceso sistemático y continuo de medir y comparar productos, servicios y prácticas** de una organización con las organizaciones líderes para obtener información con el propósito de realizar mejoras organizativas.

- **Legislación:**

El Real decreto legislativo 2/2004, de 5 de marzo por el cual se aprueba el Texto refós de la Ley reguladora de las haciendas locales, establece, en el artículo 211, que los municipios de más de 50.000 habitantes y las otras entidades locales de ámbito superior han de acompañar a su cuenta general: a) Una memoria justificativa del **coste y rendimiento de los servicios públicos**; b) una memoria demostrativa del grado en que se hayan cumplido los objetivos programados con indicación de los **objetivos previstos y de los objetivos conseguidos con su coste**.

Resultados obtenidos

1. El aprendizaje de una **metodología específica** de trabajo.
2. Un **cuadro resumen de indicadores** del servicio deportivo para cada municipio, similar a un Cuadro de Mando Integral.
3. Un **informe comparativo** de todos los municipios, en los que constan los resultados de todos los indicadores tratados.
4. Un **análisis estratégico** de la situación actual del servicio deportivo municipal analizado (informe puntos fuertes – oportunidades de mejora).
5. La definición de un **proceso de mejora** a través de unas herramientas metodológicas específicas.
6. Un **informe final** que incorpora todos los datos y procesos de mejora de todos los municipios participantes.

Metodología

1. Objetivos de los talleres:

- Proponer una metodología de trabajo común que permita comparar los servicios deportivos municipales de los ayuntamientos participantes.
- Llegar a un acuerdo sobre unos indicadores comunes con los que poder comparar los servicios municipales.
- Formar un grupo de trabajo que, de forma transparente, intercambie los resultados de los indicadores entre sus participantes.

2. **Ayuntamientos participantes:** recomendable, entre 10 y 15, cada círculo. El aumento de la participación de nuevas entidades locales requiere la creación de nuevos círculos.

3. **Compromisos de los participantes**

- Facilitar la información necesaria para efectuar una comparación intermunicipal de los servicios deportivos analizados
- Permitir que todos los participantes del círculo puedan ver los datos facilitados y no mostrarlos a terceras personas.
- Participar en la sesión de evaluación de los resultados y de la presentación de propuestas de mejora interna para cada municipio.

4. **Perfil de los participantes:** preferentemente de directivo, con capacidad de decisión, y buen conocedor del servicio deportivo analizado. Se trata de facilitar la implantación de las mejoras en el departamento que es de su responsabilidad

Características de los indicadores:

- **Pertenencia:** el concepto que expresa el indicador es claro y se mantiene en el tiempo. El indicador es adecuado para lo que se quiere medir
- **Disponibilidad:** los datos básicos para la construcción del indicador han de ser de fácil obtención.
- **Simplicidad:** el indicador ha de ser de fácil elaboración
- **Objetividad:** el cálculo a partir de las magnitudes observadas no es ambiguo.
- **Fiabilidad:** el indicador no permite interpretaciones equívocas, no ha de permitir interpretaciones contrapuestas.
- **Sensibilidad:** La medida del indicador es suficientemente eficaz para identificar pequeñas variaciones.
- **Precisión:** el margen de error del indicador se mantiene en el tiempo y el espacio.
- **Fidelidad:** Las cualidades del indicador se mantienen en el tiempo y el espacio.
- **Relevancia:** La información que nos proporcionan ha de ser útil.

Utilidades y aplicaciones:

- Hacer un **diagnóstico** de la situación actual
- Ayudar a revisar y **definir objetivos**.
- Dar información en el momento de **tomar decisiones**.
- Ayudar a mejorar los estándares de **calidad del servicio deportivo**.
- Ayudar en la **planificación y presupuestación** de servicios, así como en la evaluación de la implementación de éstos.
- Ayudar al **diseño y implementación de políticas deportivas públicas**
- **Informar a los usuarios** (ciudadanos) del servicio deportivo que se les ofrece.
- Facilitar la oportunidad para introducir la **contabilidad de costes** en las administraciones locales.

Espacios deportivos

	<p>PISTA POLIDEPORTIVA: Espacio deportivo básico de forma rectangular definido por el pavimento o delimitación perimetral con un mínimo de 400m² de superficie. Práctica de diversas actividades polideportivas y extradeportivas al aire libre; con pavimento habitualmente duro y con la incorporación de elementos y marcajes de las actividades que se pueden desarrollar.</p>	<p>PABELLÓN POLIDEPORTIVO: Instalación deportiva cubierta y cerrada que puede englobar más de un espacio deportivo, destinada a la realización de múltiples actividades polideportivas de tipo reglado y competitivo. Incluye los espacios complementarios necesarios para el buen funcionamiento de la instalación. Pavimento elástico o rígido, con la incorporación de elementos y marcajes de las actividades que se pueden desarrollar.</p>	
	<p>ESPACIO DE RAQUETA: Espacio deportivo especializado, apto para la práctica de deportes de raqueta con pavimento variable según la actividad que se realice. Se incluyen pistas de tenis, frontón y paddle.</p>	<p>SALA DEPORTIVA: Espacio deportivo en recinto cerrado, destinado a la realización de múltiples actividades no competitivas en un espacio deportivo de dimensiones reducidas y pavimento blando; incluye espacios complementarios necesarios para el buen funcionamiento de la instalación. Pueden tener diferentes formas y estar equipadas con elementos específicos si se realiza una actividad especializada.</p>	
	<p>CAMPO POLIDEPORTIVO: Espacio deportivo descubierto, generalmente de forma rectangular definido por el pavimento o valla perimetral con una superficie superior a los 4.000 m². Normalmente incorpora los marcajes de las actividades a realizar y puede estar equipado con elementos específicos para la práctica deportiva.</p>	<p>CAMPO DE ATLETISMO: Espacio deportivo especializado, con pavimento de tierra o sintético, para la práctica preferente de las modalidades deportivas atléticas; el espacio central puede compatibilizarse con la práctica de otros deportes de campo como por ejemplo el fútbol o el rugby.</p>	
	<p>PISCINA AL AIRE LIBRE: Espacio deportivo para la práctica de actividades acuáticas al aire libre, de carácter preferentemente lúdico y recreativo; incorpora área de solárium y playas y espacios complementarios para el buen funcionamiento de la instalación.</p>	<p>PISCINA CUBIERTA: Instalación deportiva cubierta que incluye uno o varios vasos de agua de diferentes formas, destinada preferentemente a la realización de todo tipo de actividades acuáticas (formativas, competitivas, recreativas, terapéuticas, etc.). Puede incluir otros espacios deportivos para ampliar la oferta de espacios complementarios necesarios para el buen funcionamiento de la instalación.</p>	

Espacios deportivos: Pista polideportiva



Espacios deportivos: Espacio de raqueta



Espacios deportivos: Campo polideportivo



Espacios deportivos: Piscina al aire libre



Espacios deportivos: Pabellón polideportivo



Espacios deportivos: Sala deportiva



Espacios deportivos: Campo de atletismo



Espacios deportivos: Piscina cubierta



4 dimensiones: encargo político, usuario/cliente, valores organizativos/RRHH, economía

Encarrec polític	Facilitar l'accés dels ciutadans als espais esportius										Facilitar l'accés dels ciutadans a les activitats		Impulsar l'ús dels espais esportius									
	POL	PAV	SAL	CAM	PCO	PAL	ATL	TEN	Total		Total	POL	PAV	SAL	CAM	PCO	PAL	ATL	TEN	Total		
Encarrec polític	Placets disponibles d'activitats continuades per cada 1000 habitants										295		% de practicants sobre el total dels habitants									
	Placets disponibles d'activitats continuades per cada 1000 habitants de clubs										293		Número d'hores d'activitats sobre el total dels habitants									
	Número d'hores d'activitats puntuals per cada 1000 habitants										6		Nombre d'usos anuals per espai esportiu									
	Número d'hores d'activitats de formació per cada 1000 habitants										2		Nombre d'usos anuals per m2									
Usuari / Client	Ofertir un servei de qualitat als ciutadans										4,4		Ofertir un servei accessible als usuaris									
	Suggeriments per cada 1000 practicants										3,8		Hores d'obertura setmanals (per cada espai esportiu)									
	Gestionar els serveis amb les diverses formes de gestió										6,6		Promoure un clima laboral positiu pels treballadors									
	% de Gestió directa										7,2		Millorar les habilitats dels treballadors									
Valors Organitzatius / RRHH	% de Gestió indirecta										2,9		% d'empleats assistents a cursos									
	Sou brut base d'un monitor d'esports										19.258		Hores anuals de formació per empleat									
											18.560											
Economia	Finançar adequadament el servei										54		Ofertir el servei a uns costos unitaris adequats									
	% d'autofinançament per taxes i preus públics										48		Despeses corrents per espai esportiu									
	% d'autofinançament per aportacions d'altres institucions										6,7		Despesa corrent per hora d'obertura anual									
	% de finançament per part de l'ajuntament										17,1		Despeses corrents per practicant									
Entorn	Població										53.308		Renda per càpita									
	Densitat de població (hab. / km2 municipi)										2.479		Nombre d'espais esportius									
											52.299											
											12.592											

POL: Pistes poliesportives SAL: Sales esportives PCO: Piscines cobertes ATL: Camps d'atletisme
PAV: Pavellons poliesportius CAM: Camps poliesportius PAL: Piscines descobertes TEN: Espais de raqueta

2007
2006



- Fase de diseño

Horas de actividades puntuales por cada 1.000 habitantes

Explicación del indicador

Índice de accesibilidad que tienen los ciudadanos para realizar deporte dentro de la oferta pública, en actividades puntuales.

Fórmula de cálculo:
$$\frac{\text{Horas de actividades puntuales (v21a.)}}{\text{población}} \times 1.000$$

Variables utilizadas:

Horas de actividades puntuales: Cada una de las oportunidades de práctica físico-deportiva puntual que se ponen a disposición de la población, con la presencia de algún técnico que la coordine, dirija lo supervise.

Fuente: Programa de actividades puntuales del ayuntamiento, empresas concesionadas o de clubs.

Población: número de personas empadronadas en el municipio a 1 de enero del año en estudio.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Instituto de Estadística de Catalunya

Valores medios de los indicadores 2007: 6h.

Municipios participantes (mayores de 10.000 hab.): 39

- Fase de medición

VARIABLES

Cercle	Codi	Participant	Nombre d'espais esportius							TOTAL	
			Pistes poliesportives	Pavellons poliesportius	Sala esportiva	Camps poliesportius	Piscines cobertes	Piscines descobertes	Camps d'atletisme		Espais de raqueta
+10	8001	Abrera	10	3	12	1	2	3	0	3	34
+70	8015	Badalona	27	11	47	7	7			1	164
+20	8252	Barberà del Valles	22	4	16	4	2	2	1	3	54
+10	8022	Berga	15	3	11	8	2	5	0	6	50
+10	8035	Calella	6	3	4	4	2	0	1	0	20
+10	8046	Cardedeu	13	6	8	2	2	1	0	3	35
+20	8051	Castellar del Valles	38	7	14	2	2	4	1	7	75
+35	8056	Castelldefels	33	7	28	3	3	1	0	10	85
+35	8266	Cerdanyola del Valles	60	8	38	4	6	2	0	4	122
+70	8073	Cornella de Llobregat	51	14	52	8	5	2	1	36	169
+20	8076	Esparraguera	22	3	12	1	2	3	0	5	48
+35	8077	Esplugues de Llobregat	48	4	14	4	2	2	0	0	74
+10	8086	Franqueses del Valles, Les	11	3	8	9	2	1	0	5	39
+35	8089	Gava	9	5	4	9	3	0	1	0	31
+35	8096	Granollers	37	19	13	9	4	3	1	8	94
+35	8102	Igualada	35	18	27	8	3	2	1	2	96
+10	8112	Manlleu	17	6	8	4	2	2	1	0	40
+70	8113	Manresa	78	15	40	22	5	1	1	0	162
+70	8121	Mataró	59	11	55	21	5	1	1	0	153
+20	8123	Molins de Rei	20	7	18	4	2	0	0	0	51
+35	8124	Mollet del Valles	46	6	14	6	2	2	1	0	77
+20	8163	Pineda de Mar	22	3	14	2	3	0	0	3	47
+35	8169	Prat de Llobregat, El	77	8	36	10	9	0	1	2	143
+35	8180	Ripolllet	28	5	18	4	2	4	1	9	71
+70	8184	Rubi	70	5	58	10	2	2	1	8	156
+70	8187	Sabadell	112	15	65	24	2	6	3	5	232
+20	8194	Sant Adria de Besos	28	11	28	9	5	2	0	12	95
+20	8196	Sant Andreu de la Barca	13	5	11	5	2	1	1	12	50
+70	8200	Sant Boi de Llobregat	57	12	37	18	7	1	1	8	141
+10	8202	Sant Celoni	29	3	11	5	2	0	1	2	53
+10	8208	Sant Esteve Sesrovires	12	2	8	3	1	1	0	2	29
+20	8217	Sant Joan Despi	27	8	17	5	4	2	0	15	78
+20	8263	Sant Vicenç dels Horts	17	5	17	5	2	2	0	0	48
+70	8245	Santa Coloma de Gramenet	55	9	75	4	5	2	2	8	160
+20	8260	Santa Perpètua de Mogoda	20	4	17	2	1	2	0	4	50
+20	8270	Sitges	16	4	6	1	0	0	0	0	27
+70	8279	Terrassa	160	15	78	33	10	16	1	37	350
+35	8298	Vic	36	8	24	7	3	1	1	0	80
+35	8301	Viladecans	47	8	35	11	4	2	0	2	109
+35	8305	Vilafranca del Penedès	34	8	8	9	2	3	1	1	66
+10	8302	Vilanova del Camí	15	3	5	3	0	2	0	2	30
+35	8307	Vilanova i la Geltru	40	4	22	7	3	1	1	2	80

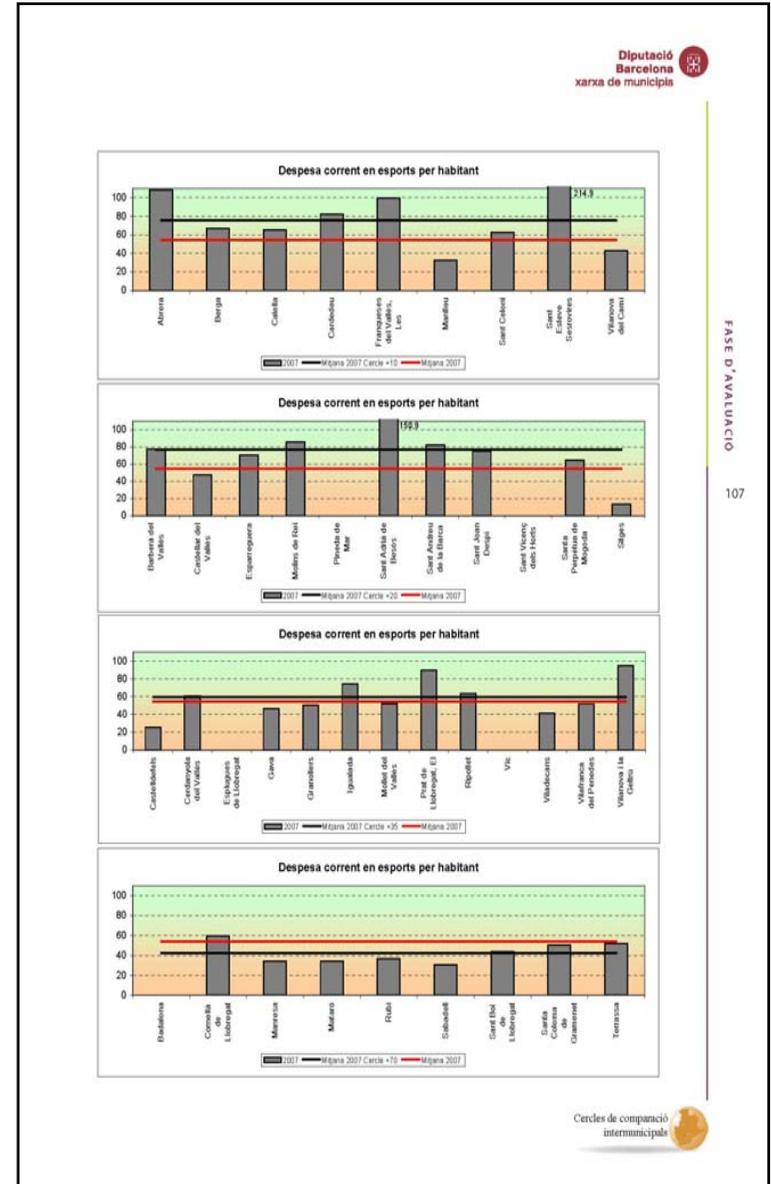
Lliça d'Amunt - Espai de Raqueta: En blanc perquè hi ha costos i ingressos, però no son espais de titularitat municipal.

• Fase de evaluación

Cercle	Codi	Participant	Despesa dels recursos adequats			
			Despesa corrent en esports per habitant	% Desp. Corrent en esports sobre total despeses corrents municipals	% Desp. Corrent en activitats sobre total despeses corrents en esports	Despesa corrent en activitats per cada base d'afiliats
+10	001	Alicja	100,0	11,1	13,1	12,2
+10	0015	Bellaterra	100,0	11,1	13,1	12,2
+20	0252	Batavia del Vallès	77,7	8,7	15,0	2,6
+10	0022	Berga	67,2	3,4	2,2	1,1
+10	0035	Cadells	65,0	—	1,9	20,9
+10	0046	Cambó	52,3	10,7	—	—
+20	0051	Canelles del Vallès	47,3	5,0	12,0	22,7
+35	0059	Castell de Castells	26,0	3,3	1,1	3,1
+35	0098	Castellví del Vallès	68,0	7,7	2,0	33,3
+70	0073	Canet de Llobregat	58,8	0,0	3,3	2,7
+20	0076	Castellnou de Bages	70,2	7,0	3,0	10,0
+35	0077	Castellví de Llobregat	—	—	—	—
+10	0086	Castell de Valles, Les	60,0	14,0	11,0	10,0
+35	0089	Casa	48,0	4,0	1,0	20,0
+35	0098	Castellví	50,0	5,0	1,0	20,0
+35	0102	Castell de Sant Joan	74,4	7,0	11,0	25,0
+10	0112	Castell de Sant Joan	32,0	4,0	3,0	11,0
+70	0113	Castell de Sant Joan	34,3	4,0	0,0	11,0
+70	0121	Castell de Sant Joan	34,3	4,0	0,0	11,0
+20	0123	Castell de Sant Joan	100,0	10,0	0,0	20,0
+35	0124	Castell de Sant Joan	32,0	0,0	1,0	11,0
+20	0163	Castell de Sant Joan	—	—	—	—
+35	0169	Castell de Sant Joan	20,0	10,0	0,0	20,0
+35	0180	Castell de Sant Joan	63,7	0,0	20,0	10,0
+70	0184	Castell de Sant Joan	36,7	4,0	—	—
+70	0187	Castell de Sant Joan	30,0	4,0	0,0	11,0
+20	0188	Castell de Sant Joan	100,0	10,0	0,0	11,0
+20	0198	Castell de Sant Joan	63,7	11,0	1,0	20,0
+70	0200	Castell de Sant Joan	43,0	0,0	11,0	10,0
+10	0202	Castell de Sant Joan	67,0	7,0	—	—
+10	0208	Castell de Sant Joan	11,0	11,0	—	—
+20	0217	Castell de Sant Joan	74,0	0,0	10,0	30,0
+20	0263	Castell de Sant Joan	—	—	—	20,0
+70	0285	Castell de Sant Joan	50,0	7,0	0,0	10,0
+20	0290	Castell de Sant Joan	64,0	0,0	2,0	11,0
+20	0270	Castell de Sant Joan	13,0	1,0	0,0	2,0
+70	0278	Castell de Sant Joan	51,0	0,0	4,0	2,0
+35	0298	Castell de Sant Joan	—	—	—	—
+35	0301	Castell de Sant Joan	41,0	5,0	—	—
+35	0305	Castell de Sant Joan	31,0	0,0	1,0	1,0
+10	0307	Castell de Sant Joan	43,0	7,0	—	—
+35	0307	Castell de Sant Joan	34,0	10,0	—	—
Mitjana 2007			54,1	6,1	13,1	22,1
Mitjana 2007 Cercle +10			70,0	7,0	10,0	10,0
Mitjana 2007 Cercle +20			70,0	0,0	20,0	10,0
Mitjana 2007 Cercle +35			60,0	7,0	1,0	20,0
Mitjana 2007 Cercle +70			42,0	6,0	6,0	20,0
Mitjana 2008			47,0	0,0	17,0	20,0
Mitjana 2009			27,0	4,0	—	—

Cercles de comparació intermunicipals

Diputació Barcelona xarxa de municipis



Cercles de comparació intermunicipals

• Fase de selecció de experiències exemplars

Quadre Resum d'Indicadors d'ESPORTS. 2007
Mataró

Facilitar l'accés dels ciutadans als espais esportius	POL	PAU	SAL	CAM	POD	PAL	ATL	TEU	Total
Nombre d'espais esportius oberts per cada 1000 habitants	1	1	4	4	4	1	1	1	14
Planes d'espais esportius oberts per cada 1000 habitants	7	12	11	18	8	2	2	2	40
Nombre d'espais esportius de formació per cada 1000 habitants	3	10	4	17	3	3	3	3	40

Facilitar l'accés dels ciutadans a les activitats	Total
Nombre d'horas d'activitats esportives per cada 1000 habitants	200
Nombre d'horas d'activitats esportives per cada 1000 habitants	4
Nombre d'horas d'activitats de formació per cada 1000 habitants	7

Impulsar l'ús dels espais esportius	POL	PAU	SAL	CAM	POD	PAL	ATL	TEU	Total
% de practicants sobre el total de habitants	10,1%	9,6%	12,5%	9,3%	14,7%	6,8%	6,6%	10,7%	10,7%
Nombre d'usos anuals per espai esportiu	13.421	43.877	8.775	40.494	102.314	15.510	11.224	11.814	213.449
Nombre d'usos anuals per h2	27	81	40	112	911	17	9	24	206
Nombre d'usos anuals per h2	21	16	49	17	148	9	16	17	247
Mates quadrats d'usos esportius per cada 1000 habitants	243	46	89	419	9	138	11	146	338
Mates quadrats d'usos esportius per cada 1000 habitants	297	66	67	449	13	17	21	138	338

Ofereix un servei de qualitat als ciutadans	Total
Suggeriments per cada 1000 practicants	1,17
Suggeriments per cada 1000 practicants	1,1

Ofereix un servei accessible als ciutadans	Total
Horas d'activitat esportiva per cada usuari esportiu	79
Horas d'activitat esportiva per cada usuari esportiu	49

Ofereix un clima laboral positiu als treballadors	Total
Calificació general dels empleats en el 0-10	6,3
% de dies de baixa laboral sobre el total	11,5%
Horas anuals de formació per empleat	10,17
Sis treballadors han monitorat d'espais	10,200

Millorar les habilitats dels treballadors	Total
% d'empreses assistents a cursos	12%
Horas anuals de formació per empleat	10,17

Ofereix un servei a una cadena d'entitats adequada	Total
Despeses corrents en espais esportius	34
Despeses corrents en espais esportius	4.259
% d'esp. corrents en espais esportius sobre el total despeses corrents municipals	4,4 %
% d'esp. corrents en espais esportius sobre el total despeses corrents municipals	4,9 %
% d'esp. corrents en activitats sobre el total despeses corrents en esports	100 %
Despeses corrents en activitats per cada hora d'activitat	33

Despesa adequadament al preu	POL	PAU	SAL	CAM	POD	PAL	ATL	TEU	Total
% d'autofinançament per taxes i preus públics	20%	23%	14%	23%	29%	8%	8%	1%	20%
% d'autofinançament per aportacions d'altres entitats	14%	4%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
% de finançament per part de l'ajuntament	66%	73%	85%	76%	70%	91%	92%	98%	79%

Despesa adequadament al preu	Total
Despesa corrent en esports per habitant	16
% d'esp. corrents en esports sobre el total despeses corrents municipals	4,4 %
% d'esp. corrents en activitats sobre el total despeses corrents en esports	100 %
Despeses corrents per practicant	39

Indicadors	1993-2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Població	119.035	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Densitat de població (hab./km²)	5,338	5,338	5,338	5,338	5,338	5,338	5,338	5,338	5,338
Renda per càpita	12.665	12.665	12.665	12.665	12.665	12.665	12.665	12.665	12.665
Nombre d'usos esportius	213.449	213.449	213.449	213.449	213.449	213.449	213.449	213.449	213.449

MATARÓ

PUNTS FORTS	OPORTUNITATS DE MILLORA
<ul style="list-style-type: none"> Molt elevat nombre d'usos anuals per espai esportiu i per m² d'espai esportiu en piscines a l'aire lliure (13.300u. i 33u.). Existeix una metodologia de recollida de suggeriments. Baix percentatge de dies de baixa laboral (1,1%). Baixa despesa corrent per espai esportiu i per hora d'obertura en camps poliesportius (21.977€ i 9€). Elevat percentatge d'autofinançament per taxes i preus públics en pistes poliesportives (122%) i piscines a l'aire lliure (153%). Elevat percentatge de treballadors assistents a cursos (100%). 	<ul style="list-style-type: none"> Baix percentatge de practicants sobre el total d'habitants en piscines cobertes (5,6%). Baix nombre d'usos anuals per espai esportiu en sales (8.775u.), camps poliesportius (40.494u.) i totals (23.594u.). Baix percentatge d'autofinançament per taxes i preus públics en pavellons (3%) i camps poliesportius (10%). Molt elevades despeses corrents per espai esportiu i per hora d'obertura anual en piscines a l'aire lliure (280.894€ i 365€).
EXPERIÈNCIA EXEMPLAR A ANALITZAR	ENTORN
<ul style="list-style-type: none"> El Pacte pel Futbol a Mataró. 	<ul style="list-style-type: none"> Població: 119.035 habitants Densitat de població: 5.338 h/km² Renda per càpita: 12.665 €
ALTRES COMENTARIS	
<ul style="list-style-type: none"> Gran influència del club Natació Mataró i de l'oferta privada en el sistema esportiu local del municipi. 	

EXPERIÈNCIA EXEMPLAR

Ajuntament	Mataró
Tipus d'experiència	El Pacte pel Futbol a Mataró.
Organització promotora	Institut d'Esports de l'Ajuntament de Mataró.
Altres agents participants	<ul style="list-style-type: none"> Serveis Territorials municipals (manteniment i obres). Serveis Centrals municipals (preu econòmic). Comissió de Clubs de Futbol de Mataró. Des d'entitats de futbol. Federació Catalana de Futbol.
Dates clau: inici i posada en marxa / avaluació	<ul style="list-style-type: none"> Setembre 2006: Plantatge del projecte i establiment de reunions. Gener 2007: Validació i posada en marxa del projecte. Gener 2008: Avaluació i continuació del projecte.
Descripció sintètica	<p>Impuls i consolidació del projecte "El Món del Futbol" de la ciutat, implicant la planificació d'accions adreçades a:</p> <ul style="list-style-type: none"> Millorar el futbol base. Millorar les instal·lacions municipals. Entferir les entitats esportives. Augmentar la pràctica esportiva. <p>Modificar els hàbits de funcionament i gestió de les entitats de futbol, de cara a aconseguir un objectiu global de la ciutat, no només d'entitat.</p>
Necessitats detectades	<ul style="list-style-type: none"> Deficit entre 40 entitats de futbol l'any 1990. Proces de fusió i millora de la pràctica esportiva del futbol estancat. Molts camps municipals de futbol en mal estat (sorra, vells i amb poc manteniment). Resultats esportius de rendiment baixos. Fa falta la intervenció municipal.
Objectius plantejats	<ul style="list-style-type: none"> Millorar les instal·lacions actuals i fer-ne de noves en substitució d'algunes en mal estat. Entferir les estructures dels clubs i el treball social. Formar a entrenadors. Potenciar el futbol femení. Crear un torneig internacional de renom.

Cercles de cooperació intermunicipals

Diputació Barcelona
xarxa de municipis

FASE DE MILLORA: EXPERIÈNCIES EXEMPLARS

230

Metodologia emprada	<ul style="list-style-type: none"> Creació i validació d'una comissió intermunicipal "La Comissió de Clubs de Futbol". Millora del "Conveni pla de millora del futbol". Anàlisi d'exemples d'altres municipis (i Hospitalet). Recollida de dades reals dels clubs de futbol. Implicació amb d'altres serveis municipals.
Accions portades a terme	<ul style="list-style-type: none"> Avaluar l'estat de les instal·lacions esportives municipals i dissenyar un pla d'accions de millora a 3 anys. Crear noves instal·lacions en dos mandats. Revisar les licenciacions d'ús dels camps. Desenvolupar pactes i acords (un camp de gespa cada any).
Recursos utilitzats	<ul style="list-style-type: none"> Aportació econòmica i de personal tècnic de l'Ajuntament i de l'Institut d'Esports. Subvenció de la Generalitat. Creació d'instal·lacions esportives municipals als clubs.
Resultats obtinguts	<ul style="list-style-type: none"> Signatura del pacte. Primera fase del pla d'acció realitzada. Dues instal·lacions de gespa noves instal·lades. Torneig internacional de molt nivell. Realització de cursos a monitors. Augment de participants en camps amb gespa.
Difusió feta de l'experiència	<ul style="list-style-type: none"> Signatura pública i acord del pacte amb els clubs. Informe a l'ajuntament. Resultats a la festa del futbol i inauguracions de les gespes. Acció destacada en el PAU anual municipal.
Aspectes clau a ressaltar (positius i dificultats)	<p>Positius</p> <ul style="list-style-type: none"> Es compleix el calendari malgrat determinades relacions. S'han consolidat el torneig de futbol, les accions de formació i el futbol femení. Ajuda dels Serveis Territorials i de la Comissió de Clubs de Futbol de Mataró. <p>Difícils</p> <ul style="list-style-type: none"> Hi ha dues entitats històriques que no han signat malgrat que gaudeixen del pacte. El retard en la posada en marxa de noves instal·lacions esportives municipals per la crisi actual. Les dificultats d'implicació en l'objectiu global de vital per part d'algunes entitats.

Cercles de cooperació intermunicipals

CONCLUSIÓN 1. *Dimensión encargo político / estratégico*

Los servicios municipales de deportes ofrecen de media un total de 145 plazas de actividades por cada 1.000 habitantes. Esto supone un total de 295 horas anuales por cada 1.000 habitantes de actividad física continuada.

Facilitar l'accés dels ciutadans a les activitats	Total	
Número d'hores d'activitats continuades per cada 1000 habitants	295	2007
	293	2006
	--	

Facilitar l'accés dels ciutadans als espais esportius	POL	PAV	SAL	CAM	PCO	PAL	ATL	TEN	Total	
Places disponibles d'activitats continuades per cada 1000 habitants	8	9	46	5	57	18	1	7	145	2007
	8	8	43	3	55	17	1	4	135	2006
	--	--	--	--	--	--	--	--	--	

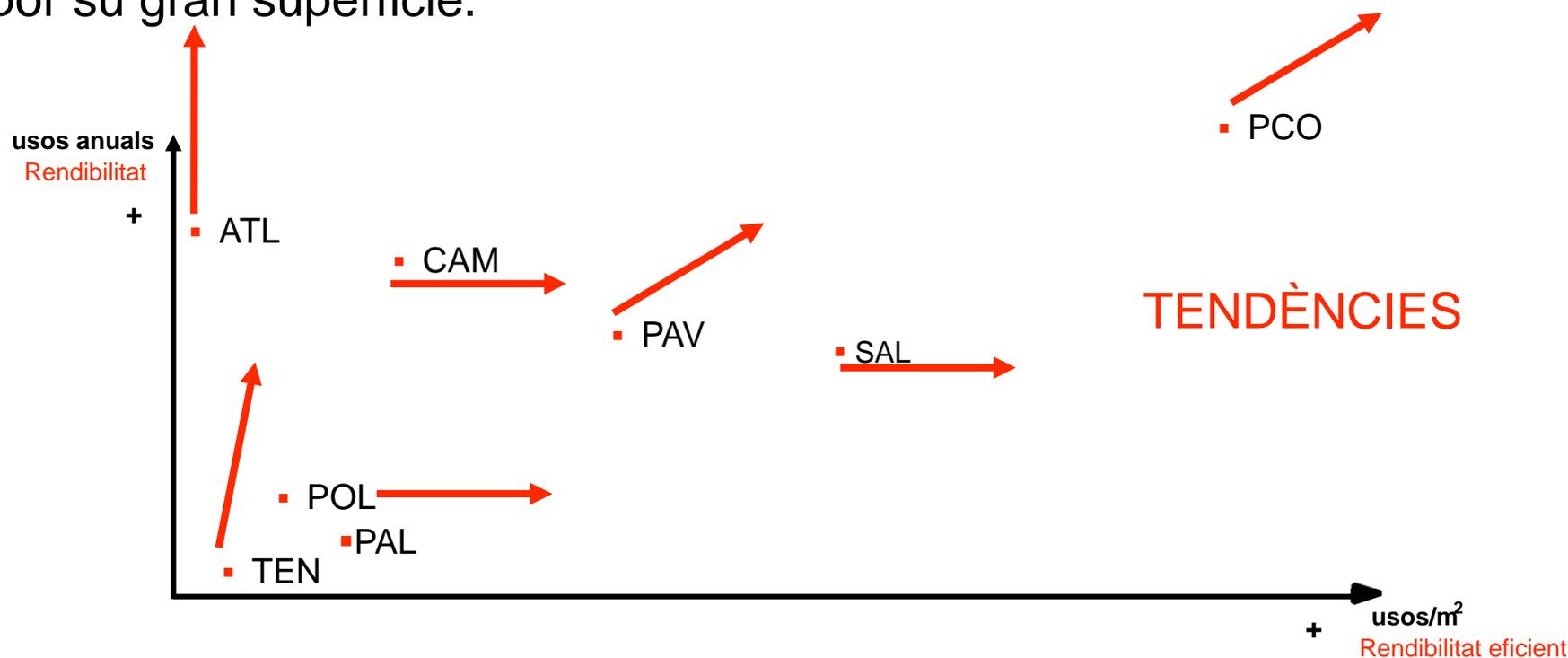
CONCLUSIÓN 2. *Dimensión encargo político/estratégico*

Se detecta una creciente participación de los ayuntamientos, en detrimento de los clubes deportivos, en relación a la oferta de actividades deportivas en la población

Facilitar l'accés dels ciutadans als espais esportius	POL	PAV	SAL	CAM	PCO	PAL	ATL	TEN	Total	
Places disponibles d'activitats continuades per cada 1000 habitants	8	9	46	5	57	18	1	7	145	2007
	8	8	43	3	55	17	1	4	135	2006
Places disponibles d'activitats continuades per cada 1000 habitants de clubs	9	13	6	17	2	1	3	3	52	2007
	12	13	4	18	4	1	4	2	55	2006

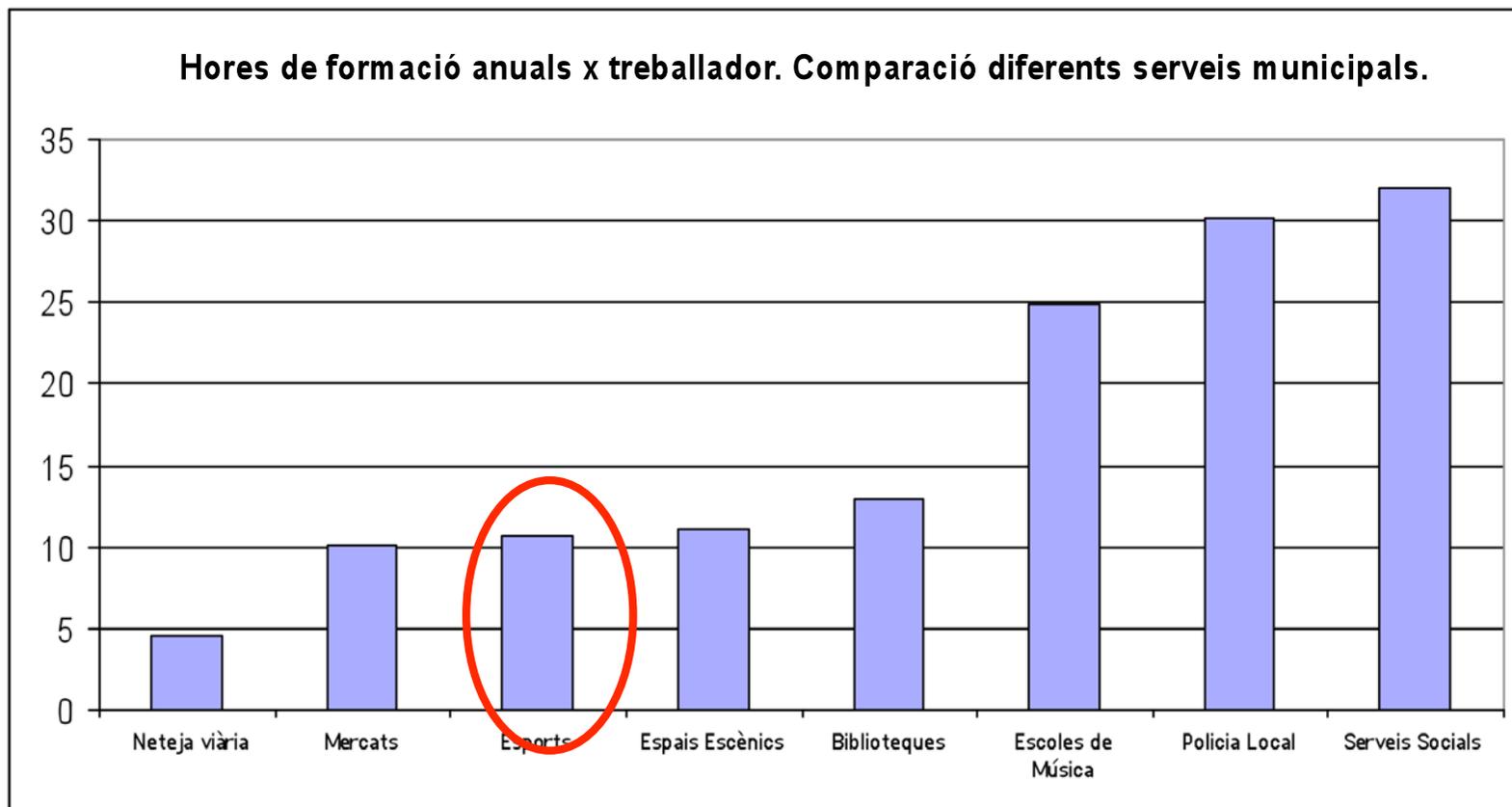
CONCLUSIÓN 3. *Dimensión encargo político/estratégico y dimensión usuario/cliente*

Se constata que hay espacios deportivos que resultan más eficientes de el punto de vista de usos/m² de espacio y de horas de apertura, como pueden ser los campos grandes y los pabellones. En cambio hay otros que, a pesar del bajo número de usos/ m², permanecen abiertos un gran número de horas, como las pistas de atletismo, condicionadas por su gran superficie.



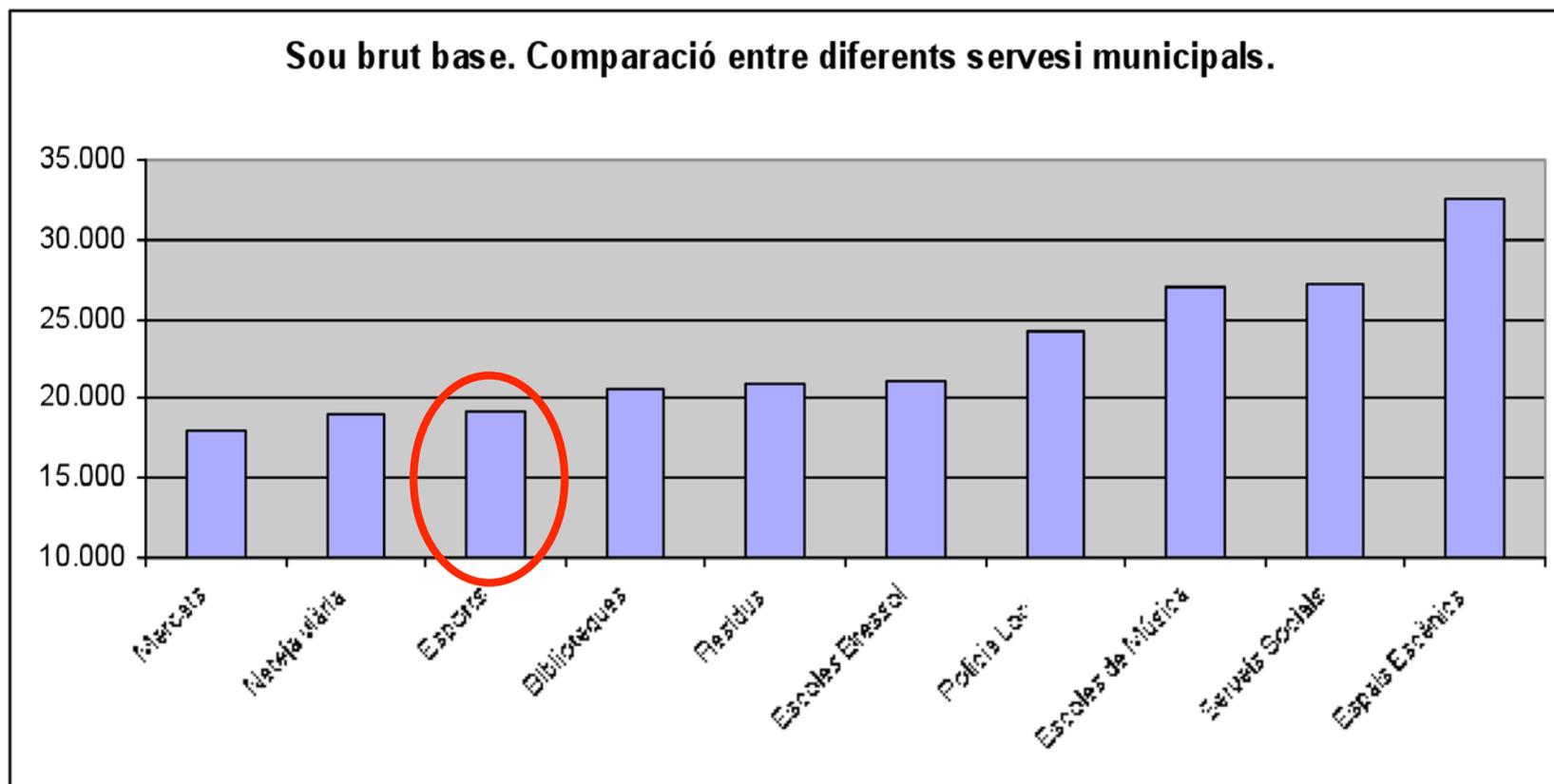
CONCLUSIÓN 4. *Dimensión valores organizativos y recursos humanos.*

Hay una tendencia al incremento continuo en los últimos 3 años del número de empleados que asisten a cursos de formación así como de las horas de formación que recibe cada empleado a lo largo de todo el año, **aunque todavía queda mucho recorrido en temas de formación.**



CONCLUSIÓN 5. *Dimensión valores organizativos y recursos humanos.*

La retribución del trabajo de monitor de deportes no está en consonancia con el nivel de funciones y responsabilidades que se desarrollan.



CONCLUSIÓN 6. *Dimensión valores organizativos y recursos humanos.*

Los campos grandes y las pistas polideportivas eran espacios deportivos deficitarios y que se gestionaban directamente por parte de los ayuntamientos. Se constata una tendencia a invertir sus niveles de autofinanciación y el modelo de gestión. Posiblemente esta tendencia viene dada por la irrupción del césped artificial en este tipo de espacios

Gestionar els servei amb les diverses formes de gestió	POL	PAV	SAL	CAM	PCO	PAL	ATL	TEN	
% de Gestió directa	90	82	79	85	45	53	91	35	2007
	96	79	57	87	42	54	100	30	2006
	94	76	79	92	39	56	100	52	2005
% de Gestió indirecta	10	18	21	15	55	47	9	65	2007
	4	21	43	13	58	44	0	70	2006
	6	24	24	8	61	0	0	48	2005

CONCLUSIÓN 7. *Dimensión economía.*

Se consolidan los espacios que se autofinancian o están próximos a la autofinanciación mediante precios públicos. Destacan las salas deportivas por su alto nivel de autofinanciación, seguidas de las piscinas cubiertas, las piscinas de verano y los espacios de raqueta.

Finançar adequadament el servei	POL	PAV	SAL	CAM	PCO	PAL	ATL	TEN	Total	
% d'autofinançament per taxes i preus públics	49	26	149	21	84	76	8	77	70	2007
	37	22	126	15	103	69	8	105	71	2006
	27	25	86	22	111	58	23	29	61	2005

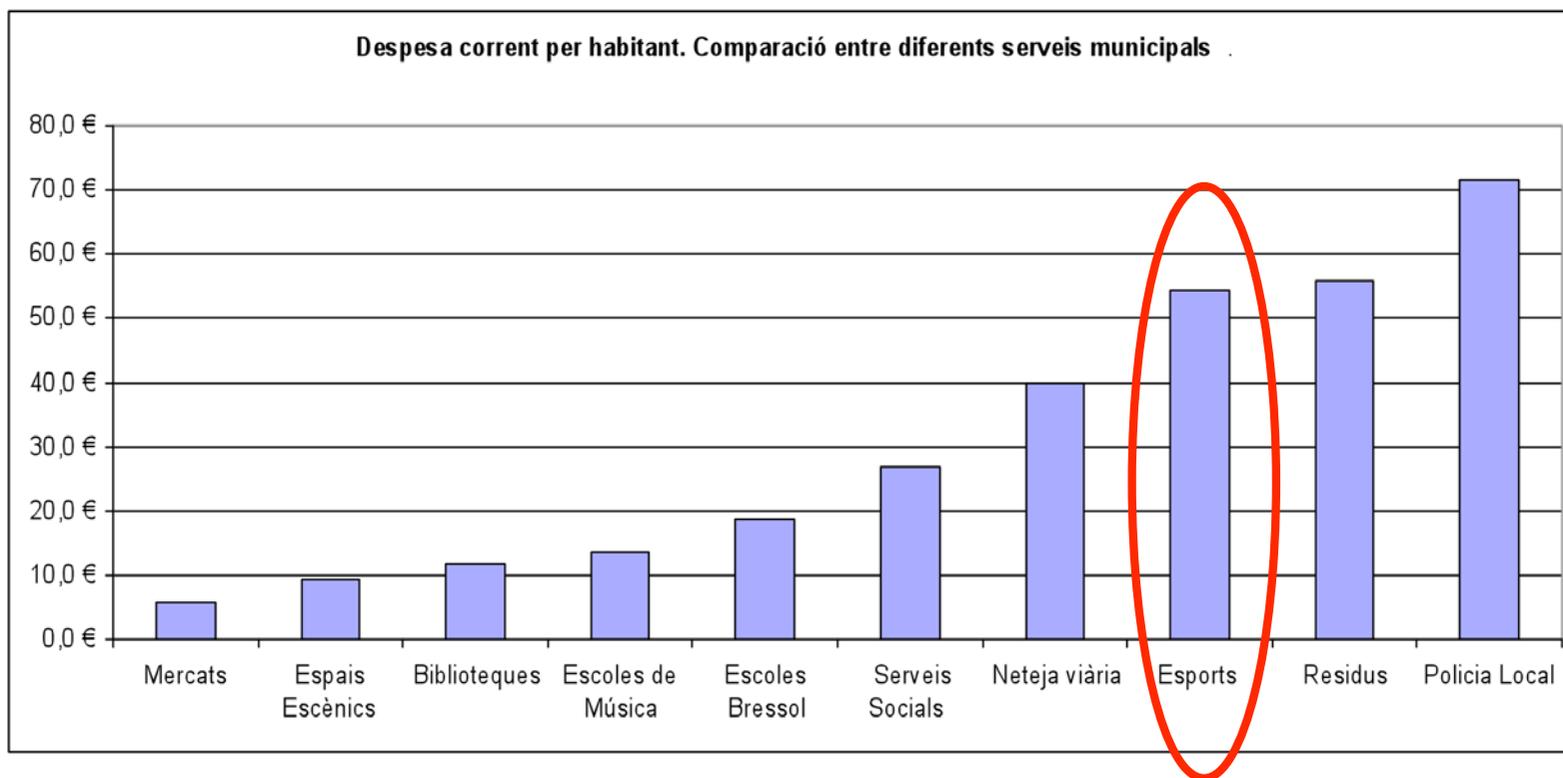
CONCLUSIÓN 8. *Dimensión economía.*

Dentro del presupuesto municipal de deportes, los gastos corrientes en actividades tienen una tendencia a disminuir a pesar del incremento del número de horas de actividades que ofrece la administración.

Disposar dels recursos adequats	Total	
% Desp. corrent en activitats sobre el total despeses corrents en esports	12,2	2007
	17,1	2006
	--	
Despesa corrent en activitats per cada hora d'activitat	22	2007
	25	2006
	--	

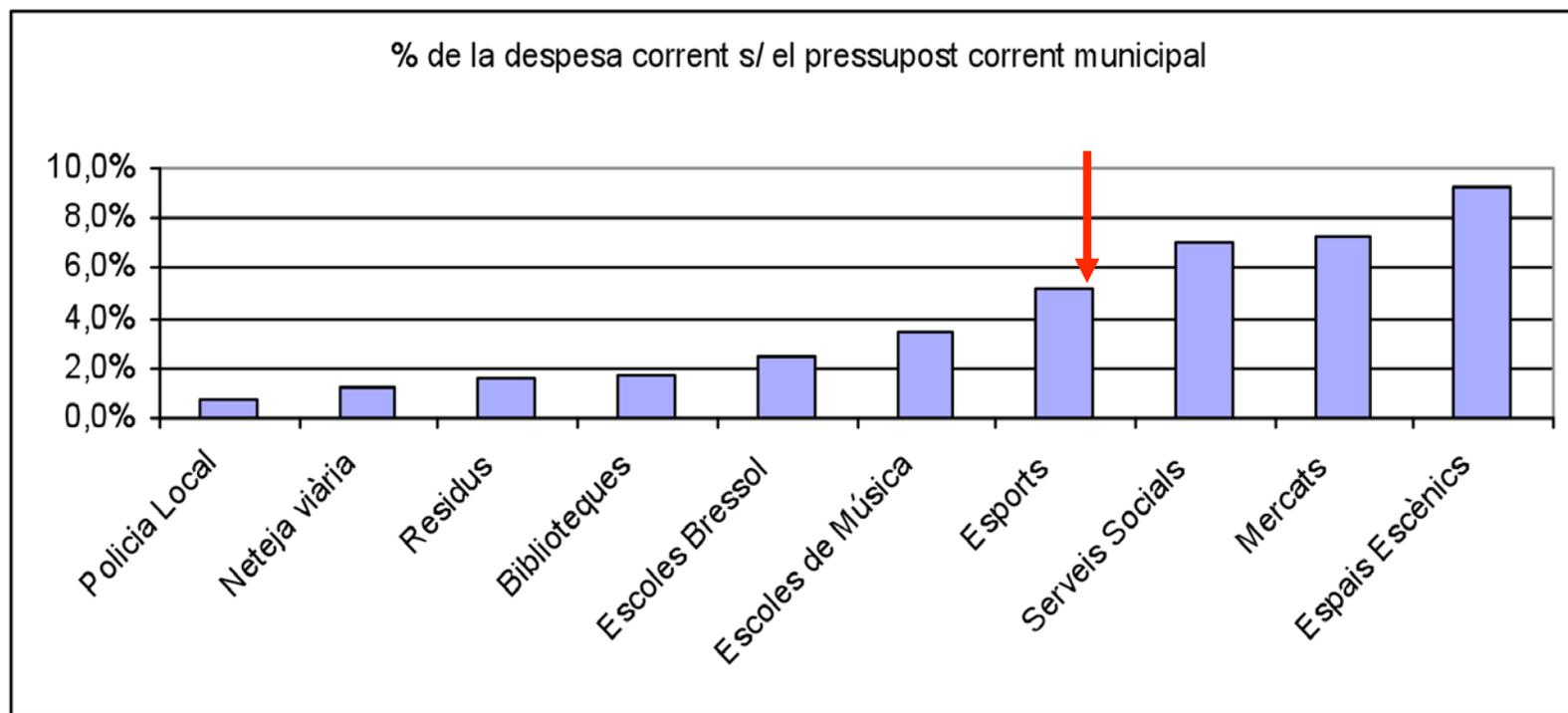
CONCLUSIÓN 9. *Dimensión economía.*

El gasto corriente en deportes por habitante se ha incrementado en los últimos tres años y representa 54,30€ por habitante y año, situándose en tercer lugar de los servicios municipales analizados en los círculos de Comparación Intermunicipales



CONCLUSIÓN 10. *Dimensión economía.*

El resultado de la presente edición y los históricos de ediciones anteriores, sitúan **el peso del deporte en el presupuesto municipal entre el 6,5 y el 7% de los gastos corrientes municipales.**



- 1. El deporte está adquiriendo una progresiva dimensión social, dada su capacidad para mejorar la calidad de vida de las personas**
- 2. Las instalaciones deportivas, con una creciente complejidad tecnológica y de gestión, deben concebirse como el soporte necesario para las actividades deportivas, atendiendo al distinto carácter de éstas**
- 3. La modernización de la administración pública local requiere la evaluación de los servicios deportivos prestados a los ciudadanos, para procurar la mejora de la calidad de vida de los mismos**
- 4. Los círculos de comparación intermunicipal de deportes se presentan como una herramienta útil para la mejora de la calidad de los servicios deportivos, con una metodología propia adaptable a distintos territorios y realidades.**

“Aquellos que no se pueden medir no se pueden evaluar y aquellos que no se pueden evaluar no se pueden mejorar”



Gerencia de Servicios de Deportes

c/ Urgell, 187 / 08036 Barcelona
Telf. 934 022 464
Fax. 934 022 486

gs.esports@diba.cat / www.diba.cat/esports